

淡江大學第 174 次行政會議紀錄

時間：109 年 9 月 18 日（星期五）下午 2 時 10 分

地點：淡水校園驚聲紀念大樓國際會議廳、蘭陽校園、臺北校園（同步視訊）

主席：葛煥昭校長

紀錄：陳惠娟、黃懿嫻

出席：副校長、一級單位主管（詳簽到單）

校長指定出席人員：董事會黃文智秘書（詳簽到單）

列席：校長室秘書、副校長室秘書、秘書處秘書（詳簽到單）

壹、頒獎

一、教育學院課程與教學研究所黃儒傑教授輔導「工頭圈」圈隊進入第 11 屆品管圈競賽複審，啟迪有方，特頒發獎牌 1 面以資鼓勵。

二、體育事務處黃貴樹副教授擔任本校第 46 屆員工福利委員會義務幹部，匡助良多，特頒發獎牌 1 面以資鼓勵。

貳、主席報告

副校長、各位同仁，大家午安！

今天召開本校第 174 次行政會議，本次沒有提案討論，僅安排兩個專題報告。首先，有幾件事情向各位重點說明：

- 一、提升本校高等教育排名，增加國際學術能見度：本校 109 年度在申請大學社會責任實踐（University Social Responsibility, USR）計畫、教學實踐研究計畫，還有科技部大專學生研究計畫…等，都有很好的表現，獲補助件數創歷年新高，希望能夠持續，甚至更進步。另外，本校在各類排名上一定要加強，今年首次申請英國泰晤士報高等教育（Times Higher Education, THE）的世界大學影響力排名（University Impact Rankings），這項排名最主要是與「全球永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）有關。希望本校品質保證稽核處針對各類排名，加強分析各項指標，並投入適當資源予以精進，持續提升本校各項排名，以增加學校在國際學術界的能見度。
- 二、持續檢視相關單位績效，評估整併或轉型：近年來受到少子化的衝擊，本校師資培育中心的招生狀況和教師檢定通過率都不如預期，而出版中心的經營績效也不理想。請學術副校長召集相關人員以校務永續發展目標為核心，持續檢視單位績效，評估整併或轉型。
- 三、有效管理行政人員兼課時數，確保工作效率及教學品質：近期行政人員擔任兼任老師的情形有所增加，為確保行政工作效率和教學品質，且以招聘延攬更多學界、業界及政府單位知名人士來講課，提供多元而扎實的實務經驗，請人資處研擬修法，自 110 學年度起，行政人員、技術人員、研究助理每學期至多兼課 2 小時或 1 門課。

四、確認 AI 創智學院定位，擬定具體的短中程規劃：在智慧科技急遽發展的時代，AI 流行化是必然的趨勢，為了積極培育學生具備 AI 職場競爭力，109 學年度新設立的 AI 創智學院由工學院李宗翰院長籌備，請李院長率相關人員透過聚焦討論，確認 AI 創智學院的核心定位，擬定未來三年、五年內明確且具體的規劃，此外也可評估將人工智慧學系移至 AI 創智學院。

五、成立有蓮獎學金管理委員會，妥善運用校友捐款：本校管科系校友徐航健捐款一億兩千萬元成立有蓮獎學金，第一筆兩千萬元預計 10 月份到位，最快 110 學年度進行發放。請行政副校長儘速成立有蓮獎學金管理委員會，做妥善運用。

六、統一規範本校校名簡稱：目前在淡江時報、網頁及各項宣導文件上對於本校簡稱，常見「淡江」、「淡大」，請秘書長思考哪一個名詞較為適合，正名之後請大家統一使用。

七、補充說明：

(一)教育學院潘慧玲院長

兩點觀察與建議：

- 1、擔任教育學院院長以來，即為提升師資培育中心教學品質及績效而努力，感受到人是最重要的關鍵，如果全校教職員有一致的共識，許多事情就能迎刃而解。另外，為讓師生了解學校決策係以學生學習權益與學校永續發展為優先考量，成本考量為其次，建議留意各類會議資料之文字呈現，避免教職員生對學校用心造成誤解。身為院長，需要扮演學校政策轉譯者的角色，教育學院也透過擴大院務會議邀集所有教師出席，讓教師了解學校決策之用心，以增進其向心力，共為淡江發展而努力。
- 2、處理學校職員的問題非常不易，以中小學教師為例，表現不好的教師會有輔導協談的機制，建議人力資源處對於負評或適應不良的職員要有配套輔導協談機制，以幫助其改進並提升能力，以避免輪調造成單位及主管的困擾。

(二)何啟東學術副校長

- 1、行政會議是由校長、副校長及一級主管等相關核心人員組成的重要會議，主席雖以較直接明瞭的方式來表達學校政策，但一級主管傳達時要態度委婉、立場堅定、說明準確。教育是不計成本，但學校永續經營還是要多面向考量，以訂出最佳策略與方針。
- 2、勞逸不均各單位不易解決的問題，一級主管應確實檢視各單位實際狀況並作好人力調整，避免影響同仁士氣。
- 3、奉校長指示檢討師資培育中心與出版中心各項業務執行情形，將以各項指標及績效來進行評估檢核。

(三)教務處林俊宏教務長

截至今天 9 月 18 日為止，各學制註冊率分別為：大學部日間學制 97.45%，大學部進修學制 97.92%，碩士班 73.59%，碩士在職專班 63.19%，博士班 83.12%，總計 92.11%，是近五年來表現突出的一年。

(四)主席

淡江大學有四個管理模式，其中一個是企業模式，整體經營成本和財務運作當然要考量，但絕對不會是唯一考量。以師培中心來說，註冊率和教檢通過率都低於同等級學校，對學校名聲造成很大的影響，這也是評估退場的很重要因素。如果能提升學校名聲，學校即使得付出高額成本，也是值得的。舉例來說，近五年學生人數逐年下降，學校收入相對減少，但 108 學年度教師研究獎勵金額卻是歷年最高，表示本校重視研究，不會因為學校整體收入減少就打折扣。

參、報告事項

一、第 173 次行政會議決議案及指示事項執行情形

(一)會議決議案執行情形：

1、通過本校「109 學年度預算書」草案。

執行情形：109 學年度預算書草案，經本校董事會函復於 109 年 7 月 3 日第 13 屆第 5 次全體董事會議審議通過，並已依規定期限於 7 月 21 日報部核備。

2、通過剛棟、毅棟學人宿舍整建為學生宿舍案。

執行情形：

(一)依決議執行整建工程之規劃設計及採購發包作業。

(二)整建案於 7 月 3 日正式開工，工程進度順利可如期於 109 學年度第 2 學期開學前完工。

3、通過下列新訂法規：

「淡江大學科學技術研究發展採購辦法」。

執行情形：業於 109 年 7 月 1 日校秘字第 1090005163 號函公布實施。

4、通過下列法規修正案：

(1)「淡江大學資訊處設置辦法」第二條、第五條。

(2)「淡江大學性別平等教育委員會設置辦法」第三條。

(3)「淡江大學優良導師獎勵辦法」第八條。

(4)「淡江大學增設調整院系所學位學程及招生名額總量審查辦法」第五條、第六條。

(5)「淡江大學彈性薪資實施辦法」部分條文。

(6)「淡江大學職員遴用及升遷辦法」第四條、第十一條。

(7)「淡江大學資訊人員升遷及待遇辦法」第四條、第六條。

(8)「淡江大學修繕採購財物估價審議作業規則」修正為「淡江大學修繕採購財物估價審議辦法」及修正條文。

(9)「淡江大學獎勵專任教師全英語授課實施辦法」第四條。

(10)「淡江大學校務發展規劃與執行委員會設置辦法」第三條、第四條。

執行情形：業於 109 年 6 月 24 日校秘字第 1090005029 號函公布實施。

(二)指示事項執行情形（見附件 1，略）

決定：同意備查。

二、各單位重點業務報告（見附件 2，略）

三、專題報告：

(一)本校學生數量及榮譽學程成效之剖析（教務處林俊宏教務長）（見專題報告 1，

略)

(二)心真·行善·意美(校友服務暨資源發展處彭春陽執行長)(見專題報告2,略)

綜合討論：

一、何啟東學術副校長

(一)若徐航健學長每年的捐款可作為招生獎學金使用，建議如下：

- 1、補助境外碩博士班學生學雜費：因為博士班對於學校學術聲譽排名有重大影響，若招收境外博士生，提供2年學雜費補助，對於各學院招收博士生有正面意義。
- 2、推動學士、碩士一貫「4+1」學程招生使用：以提升本校的研發能量及學術水準。

(二)榮譽學程精進方案由教務處推動，保證就業由各系來規劃執行，以提升符合條件的學生就讀意願。從103學年度至今獲得榮譽學程證書的學生累計209位，教務處應建立完整資料庫，追蹤其就學、就業訊息。持續透過「老菁英帶領小菁英、百年樹人計畫」，相信會使人才培育發揮其綜效。

(三)本校已取消成績「二一」退學機制，因此有必要鬆綁校內轉系規定。成績不佳的學生可能是對原學系沒有興趣，鬆綁或許可提高學生就學穩定度，請教務處研議妥適的作法。

二、國際暨兩岸事務處陳小雀國際長

目前境外新生已入境161人，在臺灣未出境的境外新生約50至60人，排隊入境的境外新生約100人，本校因單獨招生第二梯次放榜比其他學校晚，希望努力達到350人。

三、校友服務暨資源發展處彭春陽執行長

(一)境外新生防疫住宿費用部分，本校補助每人每日600元，另發動校友募款補助每日400元，加起來每日補助1,000元，跟其他學校補助金額不相上下。

(二)徐航健學長表明六年每年捐2千萬招生獎學金給母校，希望以拋磚引玉的方式，吸引更多校友響應，這六年先由學校整體規劃運用，六年後在各系持續推動發揚。以會計學系為例，陳進財學長每年補助會計系第一志願入學的學生，維持四年成績優異者則四年學雜費全免，此舉在系所總會開會引發熱烈討論及各系校友響應募款，發揮的影響力不容小覷。

四、外語學院吳萬寶院長

請教務長提供今天專題報告的電子檔，並請校務研究中心及招生策略中心提供轉學考、大學指定科目考試的相關分析資料，讓各院系參考運用並提出最佳招生策略。

五、商管學院蔡宗儒院長

(一)建議長期追蹤就學穩定度，除學系轉出名額外，另採計轉入名額。

(二)建議有蓮獎學金的發放對象可以涵蓋榮譽學程學生，結合菁英校友企業協助，針對榮譽學程學生提供完整的訓練機制與課程設計，分四年逐年發放。另外，有蓮獎學金發放對象也可考慮擴及外籍生，以努力爭取外籍生生源，以逢甲大學統計學系為例，過去因為提供獎助學金讓外籍生求學與生活無虞，因此成功爭取到很多外籍生，特別是南向國家的博士生就讀，學生有良好的口碑，返國協助系所宣傳，形成招生優勢。

六、人力資源處林宜男人資長

- (一)如果希望把學生留在本校，原則上轉系招生策略應由學校整體規劃，目前各系都有自己的轉系規定，但熱門學系擔心開放轉系條件後資源不足以因應。因此，學校應有配套措施，協助熱門學系因應開放後可能遭遇之問題，再給予彈性權利。
- (二)招生日期的訂定也是招生成敗的關鍵之一，本校各學制招生大都集中在第 2 學期，且需經由招生委員會通過才會公告。如果是例行業務，是否簽請校長同意即可公告？另有些學校的碩士在職專班在第 1 學期就招生，本校訂在第 2 學期即可能錯失良機。
- (三)有些學校設立雙碩士學位學程(2+2)，每年收較高學費。因此，可以考慮設立雙學士學位學程，此對國際化指標亦有很大的幫助。
- (四)建議榮譽學程 Honor program 改成 Honor degree，是否比較有誘因？或許中文與英文名稱可以不同。

七、教務處林俊宏教務長

- (一)有關雙學士學位學程(2+2)，會再跟國際長進一步商議。
- (二)新生穩定度不夠高，雖然轉學考淨流入還是可以勉強回補，但轉學考報名的人數愈來愈少，將來要注意的是外轉及內轉學生的品質差異。另外教務處提供各系可以內轉的名額，各系通常都會保留較多名額在轉學考，建議可以不同的思維操作。

八、莊希豐行政副校長

本校已取消成績「二一」退學機制，轉系就應該儘量開放，也有學校早已全面開放。

九、教務處林俊宏教務長

放寬轉系申請也要考量熱門科系生師比的問題，目前有不少學校開放學生校內轉系。

十、商管學院蔡宗儒院長

「淡江大學暨澳洲昆士蘭理工大學財金全英語雙碩士學位學程」106 學年度招生名額 12 名，就讀 11 名（其中本地生 9 名，境外生 2 名）；107 學年度招生名額 16 名，就讀 14 名（其中本地生 11 名，境外生 3 名）；108 學年度招生名額 14 名，就讀 9 名（其中本地生 6 名，境外生 3 名）；109 學年度招生名額 14 名，因疫情關係，就讀 3 名；教育部核定 110 學年度招生名額為 11 名，多數本地生反應不偏好線上就讀，考量開放出國的時程未定而影響報考意願。

十一、王高成國際事務副校長

- (一)獎學金有助境外招生，尤其是碩博士生的招生。
- (二)推動國際化方面，希望各系所持續推動雙聯學位，不只是亮點，也是一種號召，吸引本地生報考以及境外生前來就讀，另外建立雙學士學位也是值得推動，有助於招生。

十二、何啟東學術副校長

教育部認為本校專案申請成立的「淡江大學暨澳洲昆士蘭理工大學財金全英語雙碩士學位學程」推動至今，相較於其他學校，算是非常成功，校長在教育部進行校務發展報告時，此學程為本校帶來的特色亮點，讓審查委員印象深刻。

十三、主席

- (一)溝通協調有蓮獎學金的指定用途並妥善運用：彭執行長方才報告指出，徐航健學

長每年捐款兩千萬元獎學金希望用於幫助本校招生，且每學年發放完畢。本校絕對尊重捐款人意願和指定用途，請行政副校長儘速成立獎學金管理委員會，妥善運用獎學金嘉勉學子，並與捐款人溝通討論，考量執行的彈性和獎學金的延續性，讓有蓮獎學金發揮最大的效用，同時將碩士生、博士生，境外生以及「4+1」學制生都考量在內，甚至是榮譽學程新生也可申請獎學金，但中途退出則無法續領，希望造福更多學生，幫助他們圓夢，同時提升申請榮譽學程的人數和獲證人數。

(二)加強榮譽學程菁英學生從在學到畢業後的結合與規劃：100 學年度，時任校長的張家宜董事長觀察到，美國、加拿大實行的 Honor Program 成效良好，建議蒐集資料評估本校是否可行，經過一番討論與規劃，本校自 101 學年度起實施榮譽學程制度，前 10%符合條件的同學皆可申請，但近三年申請的比例並不高，獲證人數也下降。教務長報告中提到考慮放寬申請標準，建議審慎評估。榮譽學程的政策是讓學生對於修習此學程感到十分榮耀，證書也非常具有價值，因此應該持續推動。在校內，榮譽學程是由教務處負責，畢業之後就由校友處擔負責任了，淡江金鷹得獎者有菁英會，榮譽學程畢業的同學就像小金鷹，希望這兩者能有所結合。

(三)掌握各類學制最新招生策略分析資料以做出最佳決策：從教務長的報告可以看出，本校進學班減招、博士班招生名額修正…等招生策略是正確的。

再次重申招生策略的重要性，在採計科目選定、加計檢定科目或檢定門檻，甚至同分參酌和篩選倍率的訂定都會影響到招生，獎學金的設置當然也會影響，所以招生策略中心研究助理的工作主要是從事研究、分析並思考策略，而非處理一般行政業務。

(四)針對境外新生防疫住宿費用補助，本校補助每人每日 600 元，另由募款補助每日 400 元，合計 1,000 元。政府亦提供補助 1,000 元，若入住中央檢疫所，每日只要 1,500 元，防疫旅館費用則較高一些。如果由本校補助 600 元加上政府補助 1,000 元，應該不會造成新生太大的負擔。

(五)「degree」一字是有特別意義，一般指獲得學位，像是碩士、博士學位；而「Program」稱為學程，是指課程的組合，大學法也是這樣定義的，學分學程是跨領域的組合，使用「Program」較合理。

肆、臨時動議

動議案：蘭陽校園各學系 110 學年度整併入淡水校園相關學系事宜，建議提早因應處理。(外語學院吳萬寶院長)

說明：

一、蘭陽校園的「英美語言文化學系」與「資訊創新與科技學系」，業經教育部核准分別與「英文學系」和「資訊工程學系」整併，並於 110 學年度起開始招收一年級學生。

二、當時的討論方案之一為：莊行政副校長於 6 月 24 日召開協調會討論有關各系行政助理，當時結論為：蘭陽四系的行政助理暫先留在蘭陽校園，於國際學

院設 1 位約聘助理，協助處理全球政經和觀光，以及英文與資工新生的三全教育相關事宜，會中決議請人資處研議以上規劃之可行性。

三、對一年級新生來說，助理極為重要，若僅設 1 位助理，恐在三全教育方面會引發混亂，因「英文學系」與「資訊工程學系」並不熟悉三全教育事項。

四、為照顧學生，減少學生怨言，以及讓他們了解三全教育的理念與內容，故建議解決之道如下：

(一)「英文學系」與「資訊工程學系」各請 1 位原系的老師為班導師，排滿基本授課時數，留在淡水校園輔導新生，另再請「英文學系」和「資訊工程學系」的老師各 1 位擔任該班導師，進行雙導師輔導工作。

(二)蘭陽 4 位助理，「英美語言文化學系」與「資訊創新與科技學系」的助理分別歸建「英文學系」和「資訊工程學系」，處理大一新生事宜，「全球政治經濟學系」、「國際觀光管理學系」選 1 位助理先進駐國際事務學院，處理兩系大一新生事宜。

(三)全發院 4 系的二至四年級學生，請留在蘭陽校園的助理協助辦理。

(四)以上為因應過渡時期的作法，一來可照顧 110 學年度的入學新生，二來可節省新聘 1 位約聘助理，只是要請蘭陽副校長室多費心。再者，110 學年度外語學院將進行系所評鑑，因此英文系英語專班助理的事必須儘早處理。

決議：本案牽涉工、外語、國際事務及全球發展等學院，請行政副校長邀集 4 位院長及人資長開會討論。

伍、散會（下午 5 時 10 分）